CAPITOLO 5

POSSONO ESISTERE COMUNITA' DI PRATICA VIRTUALI?

Dopo aver delineato sia le comunità di pratica che le comunità virtuali, dato per assodato che nelle prime si realizza un reale apprendimento e che nelle seconde è possibile vivere relazioni sociali significative, vediamo quanto il modello delle comunità di pratica sia replicabile on-line[1], passaggio necessario per giungere al cuore della nostra dissertazione, alla possibilità cioè di creare comunità virtuali di apprendimento.

5.1

Comunità di pratica e reti di pratica

John Seely Brown e Paul Duguid (2001), nel tentativo di tracciare la differenza tra comunità forti e comunità deboli (Nichani e Hung, 2002), introducono la distinzione tra comunità di pratica e reti di pratica. Le comunità di pratica, delle quali possiamo trovare un esempio nella comunità dei tecnici di fotocopiatrici studiata da Orr (1990), sono gruppi molto coesi di individui che si conoscono e che lavorano assieme. Sono comunità basate sul rapporto faccia a faccia di persone che nel corso del lavoro contrattano, comunicano e si coordinano continuamente. Queste attività costituiscono una parte molto implicita della pratica del lavoro o, per ritornare al caso illustrato da Orr, del discorso sul lavoro. Le comunità di pratica sono quindi caratterizzate da forte reciprocità, ma, d'altro canto, sono limitate nelle loro dimensioni.

Le reti di pratica sono comunità di pratica debolmente connesse, nelle quali la maggior parte dei membri non si conosce, pur avendo pratiche e conoscenze comuni. I collegamenti tra i membri sono prevalentemente indiretti, i partecipanti si coordinano attraverso terze parti o indirettamente: il coordinamento e la comunicazione sono del tutto espliciti. Le reti di pratica sono di notevole portata, caratteristica estesa e rafforzata dalla tecnologia informatica, ma il grado di reciprocità è relativamente basso, ossia i loro membri non

[1] Alla questione Trentin (2004) dedica un intero capitolo. Abbiamo preferito rifarci direttamente alle fonti citate dallo stesso Trentin, integrandole con i lavori di altri autori, nel tentativo di verificare la possibilità di delineare un atteggiamento più ottimistico alla realizzazione di comunità di pratica virtuali.

interagiscono fra loro direttamente in misura significativa. Nichani e Hung sottolineano come tuttavia anche nelle reti di pratica si soddisfi l'esigenza di essere parte di una pratica comune, citando l'esempio di una vasta rete di aderenti ad un comunità che si occupa di software "open-source", che, utilizzando Internet e le altre tecnologie della comunicazione, sono coinvolti insieme.

Riassumiamo nella tabella 5.1 le principali caratteristiche delle comunità di pratica e delle reti di pratica.

Comunità di pratica	**Reti di pratica**
I membri si incontrano usualmente faccia a faccia	I membri solitamente non si conoscono
Gruppi molto coesi all'interno delle organizzazioni	Gruppi debolmente coesi che si estendono su più organizzazioni
Forte reciprocità tra i componenti ma portata e distribuzione limitata della rete	Debole reciprocità tra i componenti ma portata e distribuzione diffuse della rete
Unite da un flusso di conoscenza diretto implicito ed esplicito	Unite solo da un flusso di conoscenza indiretto esplicito
Possono determinare legami "che accecano"	Possono generare innovazione (la forza dei legami deboli)

Tab. 5.1 (Nichani e Hung, 2002)

Le classificazione che stiamo introducendo trova una ulteriore caratterizzazione se consideriamo le tipologia di apprendimento tipica di ciascuna delle due realtà.

Come già abbiamo già detto, le comunità di pratica sono caratterizzate da un *imparare ad essere*, un apprendimento inteso come processo che modifica il comportamento del singolo e struttura la sua identità a partire dalle sue esperienze e dal significato che attribuisce al proprio fare all'interno del contesto sociale di riferimento. Le reti di pratica sono invece caratterizzate da un *imparare a proposito di*, l'accumulo di conoscenza fattuale del *sapere che.*

Analizzando la distinzione tra comunità di pratica e reti di pratica non abbiamo sinora fatto alcun riferimento alla modalità con la quale si instaurano le

relazioni all'interno delle stesse, quindi resta ancora aperta la questione della possibilità di replicare on-line le caratteristiche tipiche delle comunità di pratica.

Proviamo ora ad analizzare quali fattori determinano o influenzano la condivisione e il cameratismo all'interno di una comunità di pratica.

5.2

Il capitale sociale delle comunità di pratica

La forza di una organizzazione risiede nella rete di connessioni che all'interno della stessa si creano. Si tratta di un vero e proprio patrimonio, del quale spesso le organizzazioni sono inconsapevoli: il paradigma delle comunità di pratica ci consente di identificare e valorizzare tale patrimonio, definito *capitale sociale*.

Don Cohen e Larry Prusak (2001) forniscono una esauriente definizione del concetto di capitale sociale:

> il capitale sociale consiste in uno stock di connessioni attive tra le persone: la fiducia, la comprensione reciproca, i valori e i comportamenti condivisi che legano i membri di una rete o di una comunità e rendono possibili azioni cooperative.

La *fiducia* è quindi la colla che unisce i componenti di una comunità per consentire loro di agire in maniera condivisa ed adattiva. Senza la fiducia, i membri della comunità ammasserebbero le loro conoscenze ed esperienze evitando di condividerle con gli altri e di apprendere reciprocamente. La fiducia si sviluppa nel tempo, attraverso il lavorare assieme, il condividere esperienze, l'essere parte di successi e fallimenti comuni (Nichani e Hung, 2002).

L'importanza della fiducia come base per la costruzione di relazioni fondamentali alla creazione di comunità di pratica è sottolineata da molti autori. Kimble, Hildreth e Wright (2001), per esempio, analizzando la nascita e l'evoluzione di una comunità di pratica in un ambiente geograficamente distribuito, evidenziano come la fiducia sia necessaria per una reale condivisione e accettazione di consigli, informazioni, aiuti o documenti. Una relazione di questo tipo si costruisce nel tempo ed in molti casi è basata sul fatto di

incontrare faccia a faccia i componenti la comunità. La fiducia costituisce anche la base per la progressiva legittimazione dei componenti nel passaggio da posizioni periferiche a posizioni centrali (LLP).

Per costruire la fiducia sono necessari tempi e spazi adeguati. Esemplare è la vicenda, citata da Nichani e Hung (2002), di una società nella quale era stato introdotto un sistema definito l'ufficio del futuro, nel quale non esistevano spazi privati e personali ma solo scrivanie sulle quali ci si poteva temporaneamente appoggiare. Cinque anni dopo non si potè far altro che constatare il fallimento dell'iniziativa. Perdendo uno spazio individuale statico, si era eliminata la possibilità di creare relazioni tra le persone che condividevano tale spazio. Nella successiva ristrutturazione, oltre agli spazi fissi individuali, sono stati introdotti ampli spazi per la conversazione. Gladwell (2000a) cita parecchi esempi di organizzazioni che hanno realizzato spazi per consentire ai loro dipendenti di entrare in relazione, incrementando il capitale sociale. Gladwell sostiene infatti che le idee migliori su un posto di lavoro nascono a seguito di contatti casuali tra gruppi differenti all'interno dell'azienda.

Come abbiamo già detto, richiamando i principi individuati da Wenger per coltivare comunità di pratica, (vedi cap. 3), è necessario quindi garantire spazi e tempi per coltivare la socialità. Cohen e Prusak (2001) citano ad esempio la possibilità di lasciare spazi liberi prima o dopo le riunioni per consentire l'instaurarsi di relazioni informali.

Anche per quanto riguarda il capitale sociale, non abbiamo trovato finora aspetti che non siano, per lo meno parzialmente, replicabili on-line.

Proseguiamo focalizzandoci sui ruoli che vengono giocati dalle persone all'interno delle comunità di pratica.

5.3

Connettori, esperti e venditori

Una teoria semplice ed illuminante dell'agire sociale è illustrata da Malcolm Gladwell (2000b) in The tipping point (il punto critico), dove l'autore spiega come piccole cose possono causare grandi differenze, elaborando la teoria

delle epidemie sociali. Tre sono secondo Gladwell le regole per superare *il punto critico*:

1. la legge dei pochi: poche persone fanno una grande differenza
2. il fattore viscosità, come rendere contagioso un messaggio
3. il potere del contesto, l'influenza dell'ambiente

La prima regola ha un chiaro influsso anche nell'oggetto del nostro studio, le comunità di pratica. Gladwell infatti identifica l'influenza delle persone significative all'interno dei gruppi e delle comunità, individuando le tre tipologie di persone che "fanno la differenza", connettori, esperti e venditori.

- Connettori; sono persone che conoscono molte altre persone, avendo una straordinaria abilità nel creare amicizie e conoscenze. La loro capacità di abbracciare mondi diversi è qualcosa di intrinseco alla loro personalità, una combinazione di curiosità, autostima, socialità ed energia.
- Esperti; sono persone che mettono in relazione le altre persone con le informazioni. Sono specialisti e dispensatori dell'informazione. Ciò che li caratterizza non è solo la volontà di raccogliere informazioni, ma soprattutto la volontà di dispensarle.
- Venditori; queste persone sono persuasori, sono quelli che ti fanno prendere una decisione quando si è indecisi. Nel caso dell'"epidemia sociale" svolgono il ruolo strategico di convincere gli indecisi, persuadendoli ad accettare il cambiamento o a provare qualcosa di nuovo.

La presenza contemporanea dei tre ruoli consente ad una comunità di pratica di crescere e prosperare. Se analizzassimo con un grafico le interazioni all'interno della comunità, queste persone occuperebbero punti di alta densità. Ma, proprio su questa ultima affermazione, Banzato (2002) ci illustra come sia possibile monitorare anche in situazioni on-line la quantità di interazioni all'interno di un gruppo, attraverso l'analisi dello scambio di posta elettronica, il "sociomailing": ancora una volta abbiamo identificato elementi in buona sostanza replicabili on-line.

5.4

Conoscenza tacita e conoscenza esplicita

Nell'ultimo decennio la "conoscenza" è stata diffusamente riconosciuta come risorsa strategica delle organizzazioni.

Nelle comunità di pratica, e ancor più nelle comunità di apprendimento, la creazione e la condivisione delle conoscenze sono elementi essenziali. E' quindi necessario approcciarsi alla conoscenza con la massima efficacia, attraverso l'approccio denominato *Knowledge Management* (KM). In breve KM è la gestione dei processi che governano la creazione, la disseminazione e l'utilizzo della conoscenza attraverso tecnologie, strutture organizzative e persone, al fine di creare il più efficace apprendimento, problem solving e decision making all'interno delle organizzazioni.

La conoscenza all'interno delle comunità di pratica è di due tipi (Trentin, 2004):

- conoscenza esplicita, la conoscenza che può essere espressa in parole e numeri, può essere distribuita sotto forma di dati, è quindi facilmente trasmissibile in forme definite ed organizzate
- conoscenza tacita, la conoscenza altamente personale, difficile da definire, quindi da comunicare e condividere; ha una dimensione tecnica, legata alle abilità, ai "trucchi del mestiere", al know how, e una dimensione cognitiva, costituita dalle convinzioni, dalle sensazioni, dagli ideali e dalle emozioni

Una delle attività essenziali per condividere la conoscenza all'interno di un'organizzazione è appunto quella di convertire la conoscenza da tacita ad esplicita, attraverso un processo denominato da Nonaka e Takeuchi (1995) spirale delle conoscenza. Il processo consta di quattro passaggi:

- socializzazione, trasferimento di conoscenza tacita tra gli individui attraverso osservazione, imitazione e pratica;
- esternalizzazione, generata dal dialogo e dalla riflessione collettiva, per traslare questa conoscenza tacita in documenti e procedure;

- combinazione, riconfigurazione del corpo di conoscenze esplicite attraverso il riordino, la risistematizzazione e il consolidamento delle conoscenze preesistenti;
- internalizzazione, traslazione della conoscenza esplicita nella base individuale di conoscenza tacita.

Kimble e Na Ubon (2002), che focalizzano la loro attenzione sulle procedure di KM all'interno delle comunità di apprendimento on-line, ritengono necessario, ma prima di tutto possibile, che anche in un ambiente virtuale possa essere condivisa conoscenza tacita. Tali autori sottolineano comunque come, essendo la conoscenza tacita personale, profondamente radicata nell'esperienza, nei valori e nella cultura individuali, la stessa sia difficile da catturare, codificare, immagazzinare e condividere con le altre persone. Nonostante questo tipo di conoscenza sia intangibile, non deve essere trascurata, in quanto è centrale nel processo di innovazione nelle comunità di apprendimento.

5.5

Virtualità si o no?

La virtualità è un esperimento in corso, sostengono Nichani e Hung (2002), e in quanto tale ha sostenitori e detrattori.

Cohen e Prusak (2001) individuano una serie di argomentazioni contro il concetto di virtualità, almeno quando intesa come unica modalità di interazione fra individui:

1. in un'interazione in presenza ci sono troppe sfumature che non possono essere replicate on-line, come la gestualità, la postura, la mimica, l'espressione del volto, il tono della voce, ecc.
2. le interazioni virtuali sono breve e discontinue, mentre il capitale sociale va costruito nel tempo
3. la casualità dell'interazione su dati argomenti che, durante un incontro in presenza porta spesso a nuove idee, è difficilmente replicabile on-line

4. è difficile raggiungere elevati livelli di fiducia attraverso interazioni puramente virtuali

Di ciascuno di questi punti, analizzati nei paragrafi precedenti, abbiamo trovato argomentazioni che incrinano la determinazione con la quale Cohen e Prusak condannano il virtuale.

Nichani e Hung (2002) citano una serie di esempi, tra i quali The WELL, la comunità on-line più famosa ed autorevole al mondo, oggetto tra l'altro di indagine da parte di Rheingold (1994), che deve gran parte del suo successo e della sua longevità ai numerosi incontri faccia a faccia che vengono organizzati tra i suoi membri. Attraverso questo ed altri casi si evidenzia come sia comune un approccio che bilancia eventi nel mondo fisico con altri nel mondo elettronico, i "due spazi", come vengono chiamati da Kimble, Li e Barlow (2000). Questi ultimi autori invertono il punto di vista attraverso il quale abbiamo sinora analizzato la questione: piuttosto che verificare se sia possibile replicare on-line le caratteristiche delle comunità di pratica, propongono di utilizzare il paradigma delle comunità di pratica per superare i limiti dei gruppi virtuali. Si tratta di una prospettiva interessante, alla luce della quale anche la conclusione di Nichani e Hung (2002) non deve essere intesa in maniera così definitiva. I due autori rispondono negativamente alla domanda che costituisce il titolo del loro articolo, cioè se le comunità di pratica possono esistere on-line, limitandosi a considerare le comunità on-line un complemento delle comunità di pratica. Integrando questa visione con quella di Kimble, Li e Barlow (2000) e di un successivo lavoro della stessa Kimble, con Hildreth e Wright (2001), possiamo argomentare che, nella consapevolezza delle limitazioni a cui sono soggette le comunità virtuali, mettendo in atto tutte le misure per superare i punti di debolezza, le stesse possono essere considerate non solo complementari, ma anche alla stessa stregua delle comunità di pratica.